

Андрей Русак:

«Конкуренты не дают нам расслабляться»

В этом году НАВИА празднует пятилетие. Эта дата кому-то может показаться детской, но за годы, прошедшие с основания, компания достигла многих убедительных успехов. О промежуточных итогах и планах на будущее нашему корреспонденту рассказал Андрей Русак, вице-президент холдинга PT Electronics, руководитель подразделения НАВИА.

Коллектив нашей редакции поздравляет НАВИА с пятилетием. Расскажите, с чего все начиналось?

Представьте, 2010 год, ГЛОНАСС только возрождалась тогда (летало всего несколько спутников, обеспечивавших неполную зону покрытия), но в рамках импортозамещения уже было понятно, что у нас должна быть своя навигационная система и что у нас может быть что-то российское, независимое от других. И что применение российской ГНСС вкупе с существующей GPS улучшит точность позиционирования!

В это время к нам обратилась компания STMicroelectronics — основной производитель чипсетов GPS/ГЛОНАСС — с предложением о продвижении своего нового чипа. Тогда мы рассматривали два параллельных пути продвижения: внедрять клиентам чип и выпускать самим навигационный модуль на основе предложенного чипа. Идея состояла в том, что мы становимся монополистами в техподдержке, нам даются первые квоты и т. д., а мы со своей стороны

гарантируем выйти на какой-то объем продаж. На практике продвижение чипа оказалось сложной задачей, а вот с точки зрения производства модулей — идея полностью удалась.

Среднестатистический заказчик говорит, что не готов тратить на технологии, даже если мы обучим его персонал, потому что если он на своей печатной плате сделает разводку в четыре или шесть слоев и поставит чип и другие компоненты, то такая плата будет гораздо дороже стоить, чем двухслойная (для которой достаточно просто купить и установить модуль). В этом есть своя изюминка, если плата не очень сложная.

С другой стороны, у нас есть клиент, который сам для себя делает модули из наших компонентов. Понятно, что из-за малосерийности такого выпуска они получаются подороже, чем наши, но для него это не критично, потому что в рамках всей платы его модуль занимает эти затраты, вся плата становится дешевле.

За пять лет мы создали целую стратегию, отдельное направление, зарегистрировали бренд и торговую марку, подняли сайт, провели большую работу и в итоге смогли занять свою нишу на рынке.

Какова сегодня структура компании?

НАВИА — это обособленное подразделение в структуре холдинга и одновременно зарегистрированный торговый бренд. Есть группа коллег-инженеров под руководством технического директора, из которых один специалист занимается печатными платами, второй — схемотехникой, третий — гарантийным ремонтом и т. д. Изначально задачей этой группы была лишь разработка и производство модулей. На повестке дня было два модуля — «большой» (general) и «микро». Впрочем, это тогда нам казалось, что это «микро», а сейчас у нас есть несколько модулей меньшего размера, но назвать их «нано» язык не поворачивается. В процессе развития мы создали аппаратуру и программное обеспечение для проверки модулей, которые постоянно эволюционируют. К настоящему времени нами уже сделано несколько шагов по развитию оборудования: начиная от про-



стых стендов на 20 модулей до оборудования промышленных масштабов.

В какой-то момент наша группа перестала справляться с управлением производственными процессами, и было принято решение о передаче управления выпуском в нашу холдинговую структуру, занимающуюся контрактным производством, — RT Technology. Это позволило сосредоточиться на генерации новых идей и продуктах, избавившись от «головной боли» по их выпуску, за что отдельная благодарность директору этого подразделения, Елене Соколовской. Сейчас в задачи группы входят не только работы по проекту НАВИА, а также любые технические сложные, капиталоемкие стартапы. Одним из таких является работа на рынке электронных счетчиков расхода газа. Совместно с лидирующими клиентами данного направления созданы и подготовлены к выпуску модели, выполненные на базе процессоров STM, которые получились дешевле тех, что существуют в настоящее время. Но об этом в следующий раз.

Оказывает ли НАВИА поддержку в применении модулей и чипсетов в конечных устройствах?

Да, конечно. У нас на сайте существует горячая линия. Письма, которые приходят от клиентов, попадают в службу поддержки и распределяются по инженерам. Уместно сказать и о дистрибуции («ЕвроМобайл», «Компэл», «Радиотерминал»). Мы проводим такую политику, что у дистрибьютора, по возможности, тоже должны быть свои инженеры, способные осуществлять техническую поддержку. Для этого некоторые из них прошли у нас обучение, и это их неременная обязанность.

Какие направления работы вы особо выделяете?

Чем мы особо гордимся? Как я уже говорил ранее, направления деятельности по внедрению чипа ГНСС — задача сложная. И вот наконец с одним из своих заказчиков мы сейчас запускаем проект «ЭРА-ГЛОНАСС» уже с применением не модулей, а навигационных чипов Teseo-III производства STMicroelectronics. Заказ большой, предполагается выпускать по 300 000 шт. в год. Применение решения на чипе позволит заказчику сэкономить, в том числе на программном обеспечении и ресурсах. Потому что, применяя чип, можно получить не только функции определения местоположения, но и возможность использования внутренних ресурсов процессора для управления всем устройством. Таким образом, центральный контроллер исключается, и на этом экономится пара евро. Еще у нас есть проект по грузовикам, где мы тоже пытаемся внедрить чиповые решения. И, конечно, кроме производства навигационных модулей, мы еще занимаемся производством Bluetooth-модулей — это тоже было предложение STMicroelectronics. Сейчас мы работаем уже не только с STMicroelectronics, но и с другими производителями чипов, например MediaTek. Это связано с тем, что везде свои требования: если нужно быстрое действие и особо точное позиционирование, мы выбираем STM, а если требуется низкое энергопотребление, то —

MediaTek. Это диктует заказчик, мы рыночно ориентированная компания.

Как вы думаете, благодаря чему за такой короткий срок вы достигли таких значительных результатов?

Я думаю, нам на руку сыграло сразу несколько моментов.

Во-первых, у нас уже было понимание рынка, мы знали, куда продавать подобные изделия.

Во-вторых, был опыт разработки, производства и реализации собственных достаточно сложных изделий в компании «Новаком».

В-третьих, необходимо учитывать просто-таки громадную компетенцию STMicroelectronics в навигации... Компания производит навигационные чипы миллионами штук начиная с 90-х годов; программное обеспечение GPS/ГЛОНАСС тестируется ведущими производителями навигационной аппаратуры и конечными потребителями — крупнейшими автогигантами мира. Выбираются различные реальные условия для тестов: «городские каньоны» в Токио или условия крайних, заполярных широт, где GPS принимается хуже, а ГЛОНАСС имеет полное покрытие. Поэтому, когда мы свои первые модули принесли одному из придирчивых клиентов, вопросы из разряда «а вы тестировали ваше ПО под линиями электропередачи?» выглядели несерьезно. Конечно, тестировали! Весь мир, можно сказать, этим занимается! Применительно к STMicroelectronics сказанную выше фразу «громадная компетенция» можно трактовать еще и по-другому: это возможность изготовить моментально «громадное количество» микросхем ГЛОНАСС! Понимаете, о чем я говорю? Не нужно ждать, например, 30 недель... А оперативность в нашем деле — главный козырь!

В-четвертых, у нас под руководством Осадчего В. В. работают квалифицированные кадры. Они наша особая гордость: кажется, что на сегодня по технике для них нет неразрешимых задач.

И последнее. Осознавая всю глобальность задачи, уже на первом этапе работы мы инвестировали немалые средства в собственное лабораторное оборудование: симуляторы GPS/ГЛОНАСС, рекордеры навигационного сигнала и другое оборудование, так необходимое для ведения независимых исследований и разработок. Сейчас, имея парк передовой техники, мы можем приглашать клиентов протестировать свои навигационные устройства, оказываем необходимую помощь в разработке. Это уже другой «статус».

В общем, все согласно классическому дереву целей: «деньги, клиенты, процессы и люди».

Надо сказать, уникальность проекта НАВИА еще в том, что он сделан не на государственные деньги, как это сейчас модно, а на частные — деньги нашей компании RT Electronics! Я сам писал бизнес-план и защищал его перед нашим советом директоров, т. к. деньги требовались немалые. Здесь надо сказать спасибо президенту компании Шумилину Ю. В. — он их выделил вовремя и в полном объеме, поверил в нас и... получилось!

Нам помогло также то, что мы сразу все делали параллельно: разрабатывали модули, к ним — тестовое оборудование, оформляли

регистрацию товарного знака, строили рекламную политику, подключали интернет-ресурсы, занимались продвижением, патентовали полезную модель, заключали договоры с дистрибуторами и т. п. Тут как никогда мы поняли важность процессного подхода. Если придумал устройство, то прежде, чем его продвигать, придумай устройство для его массового тестирования, придумай схему продаж, рекламную политику, объясни самому себе, почему оно так нужно твоему заказчику, одновременно сделай удобные демо-киты и т. п.!

А конкуренты?

Конкуренты не дают нам расслабляться. Когда в 2010–2011 гг. ГЛОНАСС только поднимала голову, на рынке было всего несколько компаний, предлагающих навигационные модули с российской ГНСС. Цены тогда исчислялись сотнями долларов, и мы почувствовали себя королями: у нас модуль можно было купить за \$20. Но длилось это «царствование», увы, не долго! Помню, как уже в самом начале деятельности НАВИА один из известных китайских производителей навигационных модулей решил повторить наш подвиг — выпустить аналогичный модуль на том же чипе STMicroelectronics... С тех пор некоторые компании пытаются периодически выпускать свои модули в «нашем» форм-факторе. Нужно было что-то предпринимать скорее!

И как вы спасаетесь?

Мы их количеством забили... Просто расстреливали своими модулями из пулемета, вставляя их в ленты! (смеется) На самом деле, еще не начав выпускать эту продукцию, мы уже предполагали, какой будет подход у конкурентов, особенно из братской КНР, — конечно, задавить ценой. Поэтому мы, прежде чем объявить громогласно о своих творческих успехах в рождении первого миниатюрного ГЛОНАСС-модуля made in Russia, обстоятельно подготовились к выпуску не 1000 и не 10 000 шт., а сразу 100 000 модулей! И это сработало. Конечно, мы рисковали, не без этого. Но у нас были свои ключевые клиенты, готовые у нас покупать, и, конечно, наш партнер — «ЕвроМобайл» — со своей клиентской сетью оказал просто-таки колоссальную помощь в продажах и продвижении бренда НАВИА. Отдельная им благодарность за это! Получилось, что мы первые выступили с таким количеством, сыграли на опережение, наводнили тогда еще не занятый особо рынок своими модулями. К тому же мы и лучшую квоту получили на чип от STM. А мы знаем, что если однажды получил хорошую цену, то каждый год будешь получать скидку... Ясно, что вновь включившимся в игру соперникам уже такого было не достичь никогда.

То есть все так просто?

Есть еще секретный принцип (хотя никакой это не секрет): если производишь примерно 200 тыс. модулей в год для минимум 40 клиентов, ты конкурентоспособен. Нельзя 100% бизнеса строить на двух заказчиках — отберут!

Ну и, конечно же, мы постоянно придумываем что-то новое, чтобы быть первыми. Когда ты приходишь к клиенту не просто с диодом,

процессором, а с изделием — модемом или модулем, на котором держится уже концепция всего устройства, то твой авторитет в его глазах резко растет. И потом, производя модули, ГЛОНАСС или GPS, ты имеешь на рынке преимущество, входяшь в число лидеров.

Надо периодически ставить себя на место заказчика! Надо любить своих клиентов, понимать их тревоги. Я, как правило, раз в две недели своих людей собираю и провожу некий тренинг-игру: они мне должны доказать, почему я у них буду покупать те или иные новые продукты! После такой беседы как-то легче и понятнее все становится, отсекается все ненужное.

Важно не забыть за своими непомерными амбициями и эгоизмом то, что мы продукцию делаем не для себя лично, а для простых людей, которым, в общем-то, безразлично, какие мы крутые! У них свои заботы, и все, что от нас требуется, — качественный и конкурентоспособный товар, красивое схемотехническое решение, сделанное с душой. Чтобы их продукция была конкурентоспособна на рынке, чтобы ее у них покупали, тогда у них будет потребность в наших компонентах. Все просто! Кстати, примерно так читался предыдущий девиз и бизнес-стратегия нашего холдинга.

Кого вы могли бы назвать в качестве основных конкурентов в России и за рубежом?

Если говорить о российских компаниях, то они занимают сейчас какую-то свою нишу, сосредоточившись, в основном, на военных заказах и импортозамещении. Мы занимаемся больше коммерческими и автомобильными проектами, а это другой рынок. Можно сказать, что в некоторой степени мы конкурируем сейчас с одной компанией из Европы, но ситуация такая: когда мы внедряем чипы STMicroelectronics, то ощущаем за собой мощь этого гиганта, а это то, о чем я уже говорил: количество с большой буквы Q и, конечно же, это существенное подспорье по ценам и техническим возможностям.

Как согласуется производство чипов с трендом на импортозамещение?

С импортозамещением интересный момент, ведь в России навигационные чипы не производятся. Чаще всего они заказываются

и изготавливаются в Тайване, несмотря на то, что разработка — наша, отечественная. Но не все так однозначно. Например, неперенным условием одного из наших клиентов была передача ему программного обеспечения модуля в исходных кодах. Таким образом, все перемешалось, потому что программное обеспечение перешло в наши руки.

Что можно сказать про отечественных производителей ГЛОНАСС-чипов? Мы с ними уже сотрудничаем по ряду устройств. Если будет предложена продукция, соответствующая мировым ценам, подходящая по размерам для наших модулей, — будем ее применять!

Расскажите, в каких сферах применяются ваши навигационные модули и есть ли планы по освоению новых областей?

Наше поле — автомобилестроение, медицина, мониторинг объектов недвижимости, а также персональные трекеры, охрана.

Сейчас мы активно занимаемся развитием медицинского направления. Оно уже существует: клиенты, которые должны находиться под постоянным наблюдением врача, носят устройства мониторинга, которые либо накапливают информацию, либо передают ее в режиме реального времени. К примеру, холтеровское мониторирование только накапливает информацию. Но если говорить о пациентах в группе риска, то используемые ими устройства снабжены модемом для обмена данными с call-центром. В этом случае важность позиционирования такого объекта необходима, продиктована жизнью: если человеку плохо, вероятно, что он не сможет объяснить, где находится, поэтому проще сразу определить его географические координаты. В свое время Siemens производила такие блоки. Но в нашей стране запуск производства таких носимых устройств станет важным шагом. И это только одна из областей применения беспроводных решений в медицине.

Есть ли у вас зарубежные заказчики? Развивается ли экспортное направление?

С 2012–2013 гг. мы вплотную занимаемся международным бизнесом. У нас уже были подписаны договоры, например в Германии.

Проблема в том, что на сегодня, если взять, допустим, автомобили, то там производители сразу покупают чипы.

А если говорить о пласте компаний, которые производят устройства мониторинга (трекеры), то они, в основном, позиционируют их как устройства противодействия угону. Но в Европе машины не угоняют, там люди просто запирают их на ключ. Для того чтобы «там» продавать ГНСС-модули, компании придумали хорошую нишу: Smart Insurance. У нас это называется «Умное страхование».

Есть еще страны третьего мира — например, ЮАР, Бразилия, где криминальная обстановка повышена, поэтому такие устройства востребованы. Мы сейчас пытаемся продвинуться в сторону Бразилии, в ЮАР тоже кое-какие контакты получили.

Поскольку ГЛОНАСС/GPS-модули могут применяться не только для позиционирования объектов, но и для получения метки единого времени с точностью до 15 нс, в Европе нам удавалось продавать по 100–200 шт. модулей, которые шли на организацию базовых станций.

А у нового медицинского направления есть перспективы выхода на зарубежный рынок?

Безусловно, есть. У нас даже были контакты с одной португальской компанией. Партнерство не сложилось, но будем предпринимать попытки и дальше. И будем выходить на рынки с уже готовой продукцией. К концу 2017 г. мы планируем создать готовое устройство.

Что нам ждать в ближайшее время от НАВИА?

Мы постоянно генерируем новые идеи, увеличиваем линейку модулей. Если нужен самый дешевый, малофункциональный модуль, но при этом на уровне конкурентов, мы его делаем. Мы пытаемся идти в ногу с рынком, то есть со временем. За прошлый год мы произвели феноменальное количество модулей, около 700 тыс. Конечно, большая часть этого объема пошла в тахографы... В этом году планы поскромнее, а в следующем мы опять ожидаем прорыв. ■